



Ing. Ingrid Szabóová,
Predsedníčka predstavenstva ADC MEDIA a.s.

Pred niekoľkými rokmi stála pred neľahkou úlohou revitalizácie spoločnosti s neslávnou minulosťou. Dnes tvrdí, že napriek tomu, že to boli 4 roky ťažkej driny a neustáleho získavania si dôvery, nová spoločnosť konečne nabrala priaznivý vietor do plachiet a našla si stabilné miesto na slovenskom polygrafickom trhu.

Splnené služby sú kľúčové pri získaní dôvery



O turbulentných zmenách, ale aj potrebe participácie medzi konkurentmi sme sa rozprávali s najvyššou výkonnou predstaviteľkou spoločnosti ADC MEDIA a.s. Ing. Ingrid Szabóovou.

Pred viac ako 3 rokmi, v článku Odvážne ciele si vyžadujú opatrné rozhodnutia, sme čitateľom približovali váš nástup na pozíciu riaditeľky spoločnosti ADC MEDIA a potrebu zmien, ktoré bolo nutné zrealizovať v pôvodnej predchodkyni spoločnosti NAVI GRAF. Za tých pár rokov sa vám podarilo zvládnuť revitalizáciu firmy, čo je vždy veľmi náročná práca. Ako by ste zhodnotili a priblížili čitateľom toto obdobie? Aké to bolo obdobie pre vás?

Posledné tri roky, resp. štyri roky môjho pôsobenia v polygrafii boli zrejme najťažším obdobím, ktoré som doteraz vo svojej profesionálnej kariére zažila. Je totiž veľmi náročné bojovať so vskutku negatívnou minulosťou a dokazovať, že ADC MEDIA nemá s bývalým podnikom nič, okrem sídla, spoločné.

V mojej pozícii to bolo o to náročnejšie, že polygrafia bola pre mňa absolútne nové odvetvie. Nepoznala som polygrafický trh, produkty, dodávateľov, odberateľov a dokonca ani výrobné možnosti podniku. Mám pocit, že posledné štyri roky som dennodenne iba dokazovala, že to zvládnem, že postavíme firmu na nohy – či už sebe, svojmu okoliu alebo tomu nášmu malému polygrafickému

spoločenstvu. Nechcela som sklamať nikoho z vymenovaných a takisto ani majiteľov spoločnosti, ktorí sa rozhodli do tohto biznisu investovať nemalé prostriedky s neistým výsledkom. Nastavovanie procesov bolo veľmi ťažkým orieškom, ale podarilo sa nám zastabilizovať firmu na dôstojnej úrovni.

Takže, áno, bola to veľmi veľká výzva a ja verím, že po rokoch snaženia sa nás trh konečne prijal a obchodní partneri nám dôverujú. Citím, že sa nám pomaly, ale isto prinavracia, aj keď nami nezavinená, stratená dôvera.

Do spoločnosti ste nastúpili síce ako riaditeľka, ale hlavne ako krízová manažérka. Nástupnícka, neznáma značka ADC MEDIA musela súčasne riešiť viaceré ťažké úlohy, a to budovať dobré meno na trhu, urovnávať dopady a pošramotený imidž svojej predchodkyne a súčasne riešiť vnútorné personálne a procesné úlohy, ako aj vzťahy so zákazníkmi. V čom sa ADC MEDIA líši od bývalej spoločnosti NAVI GRAF?

V prvom rade vo férovosti obchodných praktík, vo vzťahoch, či už ľudských alebo obchodných a v samotnom zodpovednom prístupe. Sme úplne iná spoločnosť. Náš predchodca bol zameraný na masovú produkciu letákov, pri ktorej sa príliš nehľadelo na kvalitu. My sme spoločnosť nasmerovali presne opačne – so zameraním na pridanú hodnotu a kvalitu, pretože trh je uzavretý a konkurencia skutočne veľká. Dokúpili sme knihárske a dokončovacie zariadenia, ktoré nám cieľ o vyššej kvalite ponúkaných služieb pomáhajú realizovať. Z firmy, ktorá sa na 100 % venovala produkcii letákov, sme sa transformovali na spoločnosť, ktorej takmer 50 % produkcie tvoria časopisy a katalógy a zvyšnú časť už





spomínané letáky. Snažili sme sa o kvalitatívny posun portfólia, čo si vyžadovalo nemalé investície, pričom všetky peniaze, ktoré ADC MEDIA zarobila, boli použité výhradne na zastabilizovanie strojového parku a jeho lepšiu kondíciu. Druhou požiadavkou majiteľov bolo nielen prijatie spoločnosti na trhu, ale aj budovanie pozitívneho imidžu a značky ADC MEDIA smerom von. Verím, že aktuálne už sme v povedomí ako seriózna firma a nie len ako firmička kúsok od Galanty s pošramotenuou minulosťou.

Vaše predchádzajúce zamestnanie nemalo s polygrafiou nič spoločné. Aký bol váš názor na toto odvetvie vtedy a teraz? Dokázali ste sa za tých pár rokov zžiť s polygrafiou natoľko, že sa v nej už cítite ako doma?

Toto priznanie bude naozaj otvorené, ale pred mojim nástupom do ADC MEDIA som polygrafiou absolútne nevnímala a bola som len v pozícii čistého konzumenta polygrafických produktov. Kúpovala som si noviny, časopisy, knižky, alenemala som ani poňatia o tom, aký proces stojí za ich výrobou. Preto som sa musela naučiť všetko - od druhov papiera, cez farby, chémiu, platne. Netvrdím, že som sa dostala do všetkých sfér a hlbok odvetvia, ale dovoľm si povedať, že už mám ako-tak prehľad o tom, ako fungujú procesy vo výrobe a podobne. Vo svojej pozícii sa cítim aktuálne oveľa lepšie ako pred tými tromi či štyrmi rokmi. Samozrejme, preniknúť do niektorých oblastí, ako napríklad do technológií, je za pochodu veľmi náročné a priznávam, že čo sa týka konkrétne tejto oblasti, od odborníka mám ešte veľmi ďaleko. Našťastie mám však okolo seba kvalifikovaných a spoľahlivých kolegov, ktorí sú v polygrafii dlhé roky a ja sa tak môžem sústrediť na moju hlavnú prácu, koordináciu procesov z obchodnej i finančnej stránky.

Aká bola vlastne vaša cesta do tohto odvetvia? Mali ste z niektorých vecí pred vstupom do odvetvia obavu, rešpekt a naopak, na ktoré ste sa tešili?

Začnem od konca. Obava bola obrovská, nakoľko, ako som už spomenula, netušila som, do čoho idem. Meno bývalej spoločnosti vo Vozokanoch nebolo vôbec dobré a vedela som, že opätovné budovanie vzťahov a získavanie si dôvery bude oproti vzdelávaniu sa v odbore polygrafie oveľa ťažším orieškom. Prišli prvé rokovania, ktoré mi začali časom dodávať odvahu a veľmi pomáhajú. Spoznala som odvetvie, odvetvie spoznalo mňa a jediné, čo som si kladla za cieľ, bolo a stále je, dodržať všetko, čo sľúbim. Ak niečo neviem splniť, radšej nesľubujem, to je moja zásada, od ktorej nemienim upustiť. Možno aj práve to je kľúčovým faktorom získania si dôvery trhu. Spíše než konkrétne vízi firmy vnímam pozitívny posun v celkovom prístupe ve vedení firmy. Základní princípy jako transparentnosť, jednoduchosť, selský rozum, otvorený prístup v řízení firmy, politika otvorených dveří ke komukoliv v Colognii, otevřenost i k nepřijemným tématům, komunikace s lidmi a jejich vnitřní motivaci nebo seberealizaci – to jsou všechny atributy, které musí být prioritní. Toto jsou podmínky nutné, aby mohlo na tvorbu a realizaci vizí vůbec dojít. Součástí vize pro rok 2018 je rozhodně pokračovat v aktivní realizaci výběru nového ERP systému, dále absolutní posedlost zákaznickou orientací a zákaznickým servisem. Vize Colognia press nejen pro rok 2018 je rozhodně být nadále partnerem s vysokou mírou spolehlivosti, vysokou flexibilitou. Rozhodně nás čeká další rozvoj tiskových technologií a to jak konvenčních, tak digitálních a i podpůrných procesů například v DPT.

Moja cesta k polygrafii bola, vyplývajúc zo situácie, veľmi rýchla. Predtým, ako som sa stala riaditeľkou spoločnosti, som robila na pokyn majiteľov finančnú a ekonomickú analýzu, čiže som mala veľmi dobrý prehľad vo firemných procesoch a číslach. A keďže ja som bola jediný človek, ktorý mal aspoň predstavu o tom, čo sa vo firme deje, padlo poverenie dať to všetko do poriadku práve na mňa. Ak to smiem tak laicky nazvať, k polygrafii som sa dostala „ako slepé kura k zrnu“.

Stroje a zariadenia mi síce neboli kvôli predchádzajúcemu zamestnaniu až tak vzdialené, no hneď som pocítila diametrálnu odlišnosť medzi polygrafiou a strojárstvom. Do ADC MEDIA som prišla z prostredia strojariny, z podniku Slovenské lodenice, kde som mala z pozície ekonomickej riaditeľky a členky predstavenstva na starosti celú ekonomiku spoločnosti. Polygrafia je oproti tomuto biznisu oveľa rýchlejšim a operatívnejším odvetvím. Pri pôsobení v Slovenských lodeniach som vedela, že je potrebné vyrobiť 5 lodí ročne a všetko navyše je obrovský plus pre rozvoj. Samozrejme, táto výroba nie je vôbec jednoduchá, ale ak máte nastavené financovanie a systémové práce, nemusíte riešiť každodennú operatívu. Tu v ADC MEDIA ku mne príde e-mail s dopytom o druhej popoludní a o štvrtej ráno v nasledujúci deň už musíme expedovať hotovú objednávku. Na toto som si veľmi ťažko zvykala. Sme menšia tlačiareň, ktorá vďaka tomu tieto procesy zvláda veľmi rýchlo a flexibilne, čo je možno najdôležitejším faktorom, ktorý nás odlišuje od väčších konkurentov.

Ste žena, manažérka, ktorá hneď pri nástupe na svoju súčasnú pozíciu stála pred neľahkou úlohou „rozbehnúť“ a možno i už spomenuté očistenie predchádzajúcej firmy od minulosti. Okrem toho ste boli v brandži úplne nová a neznáma osobnosť. Ako tieto fakty vnímali vaši podriadení ale aj obchodní partneri?

Ja som bola na manažovanie ľudí a prácu s nimi zvyknutá, pretože už od roku 2001 som pôsobila ako vrcholová manažérka. O to viac, že išlo o vyslovene mužské odvetvie – lodiarstvo. V takomto odvetví ešte stále nie je bežné, aby ženy pôsobili vo vysokých firemných pozíciách, avšak mne sa to podarilo a možno i vďaka svojmu prístupu som si vedela získať dôveru i rešpekt. Ja totiž veľmi rada počúvam a učím sa od druhých. Ak sa niečo naučím, chcem to použiť a dokonca

to viem použiť aj proti tým, od ktorých som sa to naučila – z čoho vyplýva, že v prístupe k ľuďom je veľmi dôležitá taktika a diplomacia. Nestretla som sa však s tým, že by muži – podriadení, mali problém so ženou – šéfkou. Naschvál som si vybrala ľudí, o ktorých viem, že sú otvorenejší a akceptujú aj takýto prístup. Ak však môžem povedať generálne na polygrafiu, ešte stále trošku cítim, že na ženy nie sú mnohí zvyknutí. Zo strany dodávateľov nie, pretože tí sa snažia predať, ale zo strany odberateľov a konkurencie tam jemný predsudok je. Netvrdím, že u každého jedného, ale občas sa mi stane, že si to v istej situácii uvedomím.

Začiatky firmy boli zžitie najmä s rotačnou tlačou. Aké služby ponúka spoločnosť dnes a po akých druhoch zákaziek zaznamenávate najväčší dopyt zo strany zákazníkov?

Áno, spočiatku dominovali u nás letákové produkty, čo sa snažíme postupne meniť. Aktuálne, ako som už spomínala, sa zameriavame skôr na časopisy a produkty s knihárskym dokončováním. Letáky prestali byť pre nás cenovo výhodné. Vzhľadom k tomu, že sme technologicky obmedzení na rotačke 16-timi stranami, nedokážeme cenovo konkurovať veľkým tlačiarňam.

Téma neustáleho tlaku na ceny bola minulý rok súčasťou našej pravidelnej „Otvorenej redakčnej porady PrintProgress“. Ako bojujete s týmto problémom vy?

Je to tak, každý rok zaznamenávame neskutočný tlak na cenu, veľký konkurenčný boj a zvyšovanie cien zo strany dodávateľov. Práve posledný spomenutý faktor musíme, chciac či nechtiac prenášať do cien našich výrobkov. Máme niekoľko verných klientov, ktorí riešia tento problém znižovaním objemov zákaziek, čo je pochopiteľné, ale pre vývoj trhu nie



veľmi dobré. Ak zvyšovaním cien dochádza k znižovaniu produkcie, trend je veľmi zlý a netrúfam si predpovedať, kam to dokáže zájsť. Ceny sa tak výrazne znížili, že marže, ak vôbec nejaké sú, sú minimálne. Takýto stav sa dá vydržať naozaj len chvíľu, my sme vydržali prvý polrok, ale museli sme pristúpiť radikálne k zvýšeniu cien, pretože by to firma nedokázala zvládnuť. Breno, ktoré nás tlačí, musíme aspoň sčasti preniesť na zákazníkov a ja pevne dúfam, že to tak urobia aj naši konkurenti, aby zostal trh zdravo vyrovnaný. Ak ide tender, či výberové konanie pod hranicu výrobných nákladov, zastanem. Predtým sme skúšali ísť na hranicu výrobných nákladov s jednou či dvoma zákazkami, ale dnes si to naozaj nemôžeme dovoliť. Nerobí to dobre ani našej spoločnosti, ani trhu ako takému.

Stali ste sa členkou ZPNS. Je podľa vás dôležité byť v užšom kontakte so subjektmi podobného zamerania – možno i konkurencie, pre úspešné pôsobenie nielen na polygrafickom trhu, ale i v iných odvetviach? Aký má pre firmu a manažéra zmysel byť členom profesijného združenia na Slovensku?

Keď ma oslovili s požiadavkou, aby sa firma ADC MEDIA stala členom ZPNS, ja sama som to cítila ako veľkú poctu, pretože viem, že naša predchodkyňa bola zo zväzu vylúčená. Vnímala som to ako uznanie za revitalizáciu firmy a za to, čo sme dokázali za tak krátky čas urobiť. Pre mňa to bolo veľmi vzácné „pozvanie“, ktorému som sa nesmierne tešila. Vďaka zväzu som spoznala mnohých ľudí, s ktorými som predtým nikdy priamo nekomunikovala a nespocovala. Vďaka novým kontaktom sa nám otvorili nové možnosti avďaka pravidelným informáciám sa dozvedám o veciach, ktoré nie som schopná kvôli časovému stresu vyhľadávať sama. Pri každodennej operatívnej práci veľmi oceníte, ak sa k vám dostanú presne tie informácie, ktoré potrebujete bez toho, že by ste po nich pátrali. A najdôležitejšia vec – vymieňanie si informácií navzájom s ostatnými členmi zväzu. To je pre mňa to najpodstatnejšie, vďaka čomu získate prehľad o celom dianí na trhu z prvej ruky.

Čím môžu podľa vás menšie tlačiarne konkurovať väčším subjektom?

Tým, že sme relatívne malá tlačiareň, dokážeme v porovnaní s väčšími spoločnosťami reagovať skutočne flexibilne. Či už sa to týka poskytnutia kalkulácií, cenových ponúk alebo samotného zaradenia zákazky do procesu výroby. Na jednej strane sa teda môže zdať nevýhodné, že máme iba jeden stroj, na strane druhej sa nám naskytajú voľné kapacity a práve také ad hoc zákazky vieme následne veľmi rýchlo vyriešiť. Malé firmy majú v tomto oproti tým veľkým výhodu.



Stretávate sa vo vzťahu s väčšími tlačiarňami i so systémom subdodávok?

Snažíme sa kooperovať s každým, kto nás osloví. Naším cieľom je ukázať, že sme tu, že vieme pomôcť a ak nám to naše kapacity dovoľia, tak to urobíme veľmi radi. Samozrejme, verím, že je tu i druhá stránka mince, a to, že ak my budeme potrebovať pomoc, konkurencia a partneri pomôžu naopak nám. Spoznala som ľudí z rôznych biznisov – či už z digitálneho alebo z biznisu veľkých hárkov, ktorých vieme odporučiť v prípade, že naše možnosti nedokážu pokryť všetky požiadavky našich zákazníkov.

V poslednej dobe sa tu vyvinul trend väčšej miery kooperácie tlačiarňami. Som rada, že sa spoločnosti nezatvárajú do seba a neriešia si iba svoje veci, ale naopak prepájajú sa. Toto

je i môj cieľ, pretože viem, že naše možnosti sú obmedzené a aj keď snom majiteľov ADC MEDIA je kúpa digitálneho zariadenia, zatiaľ ním nedisponujeme, ale pre zákazníka chceme napriek tomu zabezpečiť kompletné služby.

Dlhodobou sa diskutuje akútny nedostatok odborníkov v polygrafickej výrobe, hrozba ešte väčšieho nedostatku v blízkej budúcnosti a nefungujúci systém prípravy budúcich kádrov v polygrafickom školstve. Aký je váš názor na návrhy duálneho systému vzdelávania a je ADC

MEDIA aktívna v tejto oblasti? Teda má alebo plánuje mať zazmluvnených študentov – svojich budúcich zamestnancov?

Dostupné kapacity v oblasti kvalifikovaných pracovných síl sú neustále na žalostnej úrovni. Ja sa však musím priznať, že som zrejme dieťaťom šťastený, nakoľko sa mi za posledný polrok podarilo doplniť chýbajúcich tlačiarov a pomocné sily bez väčších problémov. Stalo sa tak síce vďaka tomu, že niektoré tlačiarne v našom okolí skončili svoju činnosť, ale nám to veľmi pomohlo. Aktuálne máme v priamom pracovnom pomere 43 zamestnancov a zhruba 10 pracovníkov na dohodu.

Čo sa týka systému duálneho vzdelávania, sme v kontakte s riaditeľom SOŠP, pánom Šipom, s ktorým sme mali rozpracovaný tento model pre jedného žiaka, ale akosi z toho zišlo.

Ako zvyknete relaxovať a tráviť svoj osobný voľný čas? Máte ho vôbec?

Rýchlosť v polygrafickom biznise adekvátne k tomu i unavuje a je veľmi ťažké odísť na týždeň či dva na dovolenku. Za tento, relatívne krátky čas sa dá veľmi rýchlo stratiť niť, vypadnúť z pracovného kolobehu a je veľmi ťažké sa do neho opäť dostať. Preto sa snažím relaxovať každý deň a keďže mám veľmi rada pohyb, chodím športovať, konkrétne na spinning. To je moja obrovská záľuba, vďaka ktorej som si našla i priateľov a teraz je z nás výborná partia. Tento šport som si obľúbila najmä preto, lebo mi pomáha odbúrať stres a nadobudnúť pokoj. Keď prídem nervózna a unavená z cesty, sadnem na bicykel a za hodinku je zo mňa úplne iný človek. Ja nie som ten statický typ, ktorý po celom dni sedenia v aute relaxuje na gauči s vyloženými nohami. Keďže mám sedenia dosť v aute, musím to vybalansovať. Pohyb je pre



Uvedomujem si, že dnes sú oveľa atraktívnejšie študijné odbory, ako napríklad grafik, ktoré my, ako komerčná tlačiareň nemáme možnosť využiť a potrebujeme skôr technológov a ľudí do výroby. Ak sa teda pýtate, či participujeme na systéme duálneho vzdelávania, musím povedať, že momentálne nie, no sme otvorení tejto možnosti a budeme veľmi radi, ak sa čo i len jeden žiak do tejto výzvy zapojí a stane sa kvalifikovaným odborníkom vo svojej oblasti.

Čo máte na polygrafii najradšej?

Keďže som s polygrafiou začínala ako bežný „konzument“, milujem jej finálne produkty, a to najmä knihy a ich vôňu. Vôňa potlačeného papiera je niečo, čoho sa jednoducho nedá zbaviť.

mňa skutočne uvoľňujúci. Aj preto rada plávam, potápam sa a venujem sa záhradke. Ale k tým statickým veciam – veľmi rada čítam. To je asi jediná záľuba, pri ktorej sa nepohybujem ☺.

Na záver nášho rozhovoru by som veľmi rada poďakovala všetkým našim obchodným partnerom za spoluprácu a zároveň popriala im i všetkým čitateľom časopisu PrintProgress pokojné vianočné sviatky a úspešný rok 2019.

Za rozhovor poďakovala Marianna Cabalová